

Nikša Alfirević*
Jurica Pavičić**
Miše Kutleša***

UDK 61.2:65.012.4>:373.5(497.5)
Stručni rad
Professional paper

ORGANIZACIJSKE PERFORMANSE I ORIJENTACIJA HRVATSKIH OSNOVNIH ŠKOLA PREMA ZADOVOLJAVANJU POTREBA KORISNIKA¹

ORGANIZATIONAL PERFORMANCES AND ORIENTATION OF CROATIAN ELEMENTARY SCHOOLS TOWARDS THE PRIMARY TARGET GROUPS²

ABSTRACT

The problem of measuring performance of nonprofit organizations presents a significant challenge both to the practicing nonprofit managers, as well as to the researchers interested in this specific issue. Usage of (modified) tools from the profit sector represents one of the viable alternatives, although the nonprofit performance should also take into consideration the 'social' success of the nonprofit. One of the possible approaches to measuring performance of nonprofit organizations is related to the self-assessment methodology, which can be cross-checked by using the user/primary target group orientation measure(s) as control variable(s). In this paper, authors demonstrate the application of such a performance assessment methodology on a large sample of Croatian elementary schools managers. Some primary findings indicate that these variables are negatively correlated for the case of Croatian elementary schools, which might be interpreted in terms of management practices being used in a counterproductive manner. Such a situation requires both further research and, most likely, additional education in the fields of nonprofit management and marketing within the educational sector.

JEL : I21, M38, H41

Keywords: *primary education, performance management, marketing orientation*

* izvanredni profesor, Ekonomski fakultet Split, Matice hrvatske 31, 21000 Split, Telefon: +385 21 430 657, Fax: +385 21 430 700, E-mail: nalf@efst.hr

** izvanredni profesor, Ekonomski fakultet Zagreb, Kennedyjev trg 6, 10 000 Zagreb, Telefon: +385 1 2383 333, Fax: +385 1 233 5633, E-mail: jpavicic@efzg.hr

*** ravnatelj, Osnovna škola Brestje, Potočnica bb, 10360 Sesvete, Telefon: +385 1 2012 075, Fax: +385 1 2012 076, E-mail: mise.kutlesa1@zg.htnet.hr

¹ Dijelovi rezultata istraživanja izloženih u ovom radu prethodno su prezentirani na stručnom skupu *Decentralizacija odgojnoobrazovnog sustava u Hrvatskoj*, održanog u suorganizaciji Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Splitu i Ureda državne uprave u Splitsko-dalmatinskoj županiji, u travnju 2007. godine.

Članak primljen u uredništvo: 11.12.2007.

² Part od the research results presented in this paper have been presented at the convention *Decentralisation of the education system in Croatia*, organized by the Faculty of Economy of the University in Split and the State Administration Office in the Splitsko-dalmatinska Region in April 2007.

1. UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA NEPROFITNIH ORGANIZACIJA: TEMELJNA PITANJA I NJIHOVA PRIMJENA U OBRAZOVNOM SEKTORU

Prema teoriji menadžmenta, svaka je organizacija (ili bi trebala biti) teleološke prirode, tj. orijentirana prema ostvarivanju ciljeva, pri čemu su menadžeri odgovorni za ostvarivanje tražene razine performansi, što se postiže korištenjem oskudnih resursa u promjenjivoj organizacijskoj okolini (Buble, 2006). Ova opća pitanja od posebnog su značaja za neprofitne organizacije, koje moraju istovremeno održavati zadovoljstvo korisnika svojih usluga i na odgovarajući način osigurati priljev sredstava od strane sponzora i donatora, što podrazumijeva aktivno upravljanje odnosima s korporacijskim (profitnim) sektorom (Alfirević, Batarelo i Jelenc, 2006). Osim toga, aktivnosti neprofitnih organizacija sve se više uspoređuju s poslovanjem poduzeća, s obzirom da donatori u sve većoj mjeri interpretiraju svoj doprinos u smislu "društvene investicije", što podrazumijeva i ostvarivanje odgovarajućih rezultata, koji se mogu interpretirati kao povrat na donirani/investirani kapital (Bishop, 2006). U takvom se okruženju, pred menadžere neprofitnih organizacija postavljaju zahtjevi slični onima u profitnom sektoru, pri čemu se otvara pitanje ostvarivanja i održavanja kako financijskih, tako i društvenih organizacijskih performansi. Ovaj je izazov od posebnog značaja za post-tranzicijske zemlje, u koje se može ubrojiti i Hrvatska (Bežovan i Ivanović, 2006). Naime, strani donatori često percipiraju post-tranzicijske zemlje, uključene u procese pristupanja EU, kao "normalno" okruženje, koje posjeduje dovoljan financijski kapacitet za financiranje djelovanja civilnog društva.

Iako postoje različiti - vrlo općeniti - teorijski pristupi analizi efektivnosti organizacija (bilo profitnih, ili neprofitnih) (vidjeti, primjerice: Hall, 1996), organizacijske performanse neprofitnih organizacija mogu se promatrati i sa vrlo različitih gledišta. Naime, za njihovo su djelovanje zainteresirani različiti subjekti (dionici), čije zahtjeve menadžment mora sagledati i čijim očekivanjima treba upravljati na dionicima prihvatljiv način. Uzevši u obzir da različite neprofitne organizacije teže ostvarivanju slične misije (odnosno ciljeva), javlja se i ideja konkurentnosti ("konkurentske borbe") u neprofitnom sektoru (Pavičić, 2003), što zahtijeva i primjenu naprednih metoda upravljanja performansama.

U ovom se kontekstu često javljaju zahtjevi za "profesionalnijim" pristupom upravljanju neprofitnim organizacijama, što se najčešće iskazuje kroz savjet za preuzimanjem i primjenom alata, metoda i tehnika široko prihvaćenih u profitnom sektoru (Dart, 2004). Ipak, ponekad se naglašava i važna "obrnuta" zakonitost, povezana s opasnošću prevelikog birokratiziranja i gubitka usmjerenja na izvornu misiju i vrijednosti organizacije, kao i potreba za promatranjem djelovanja neprofitnih organizacija u kontekstu suradnje s državnim i profitnim institucijama istog usmjerenja, u okviru cjelovitog sektora socijalnog gospodarstva (Lohmann, 2007).

Osim navedenih općih odrednica upravljanja neprofitnim organizacijama, treba razmotriti i specifičnosti vezane uz hrvatski obrazovni sektor, koji – u široj interpretaciji – također spada u neprofitni sektor. Bez obzira na (neizbježne ?) tendencije sve veće privatne participacije u obrazovanju, temeljna argumentacija za razmatranje (posebno primarnog/osnovnoškolskog i sekundarnog/srednjoškolskog) obrazovanja u kontekstu neprofitnog sektora vezana je uz njegov visoki značaj za društveni razvoj (što se posebno očituje na proklamiranu želju za izgradnjom "društva znanja"), te činjenicu da više od 20% hrvatskih građana direktno

sudjeluje u obrazovnom procesu, odnosno da je više od 50% zainteresirano za obrazovanje – bilo da se radi o učenicima/polaznicima, bilo njihovim roditeljima (MPŠ, 2002). Nadalje, sama koncepcija “društva znanja” podrazumijeva i kontinuirani interes i uključivanje svih zainteresiranih građana u različite oblike i programe cjeloživotnog obrazovanja (VRH, 2004).

Iz navedenih se razloga može govoriti o osnovnom i srednjoškolskom obrazovanju kao o djelatnostima od javnog interesa, koje se tradicionalno financiraju iz državnog budžeta, odnosno budžeta lokalnih uprava i samouprava. Iako se iz budžetskih sredstava (uglavnom) osigurava prihvatljivo tekuće funkcioniranje školskog sustava, nedostaje sredstava za nove investicije (MPŠ, ibid.), iako se novom strategijom razvoja obrazovanja (MZOŠ, 2005) predviđa ostvarivanje značajnih ciljeva (uključivanje 98% djece odgovarajućeg uzrasta u sustav predškolskog odgoja, 98%-tno završavanje osnovnoškolskog obrazovanja, povećanje kompetencija nastavnika, implementaciju nacionalnog obrazovnog standarda, itd.). Međutim, nejasno je kako će se neki od najvažnijih strateških ciljeva na razini osnovnoškolskog obrazovanja (među kojima se posebno izdvaja opća provedba HNOS-a – Hrvatskog nacionalnog obrazovnog standarda) implementirati u rokovima predviđenim strategijom. Nadalje, budućim će se Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj školi i srednjoškolskim ustanovama (koji, u vrijeme izrade revidirane inačice ovog članka, ima status nacrtu prijedloga³), i od osnovnih škola zahtijevati unapređenje kvalitete djelovanja, redovito vanjsko vrednovanje i samovrednovanje nastavnog procesa i škole u cjelini, uklapanje u zahtjeve provedbe Bolonjske deklaracije, itd.

Osim zadovoljavanja brojnih "formalnih" zahtjeva, ravnatelji kao odgovorni menadžeri trebali bi pozitivno utjecati i na obrazovne, te odgojne ishode djelovanja osnovnih škola, koji su najdirektnije povezani sa stupnjem zadovoljstva učenika i njihovih roditelja kao krajnjih korisnika obrazovne djelatnosti. Na žalost, istraživanja govore o velikoj opterećenosti učenika hrvatskih srednjih škola školskim obvezama i o (pre)čestoj pojavi osjećaja nekompetentnosti za školu i učenje, kao i nedostatnu i nekvalitetnu komunikaciju s nastavnicima, što uključuje i nedostatak aktivnog i suradničkog učenja, nisku poticajnost škole, itd. (Bezinović i Ristić Dedić, 2004). Iako (koliko je autorima poznato), srodni rezultati nisu dostupni za osnovnoškolsko obrazovanje, spora i parcijalna provedba HNOS-a, te činjenica da se osnovno obrazovanje ne može promatrati izvan konteksta cjelovitog hrvatskog obrazovnog sustava, na žalost, ne daju mnogo prostora za optimizam.

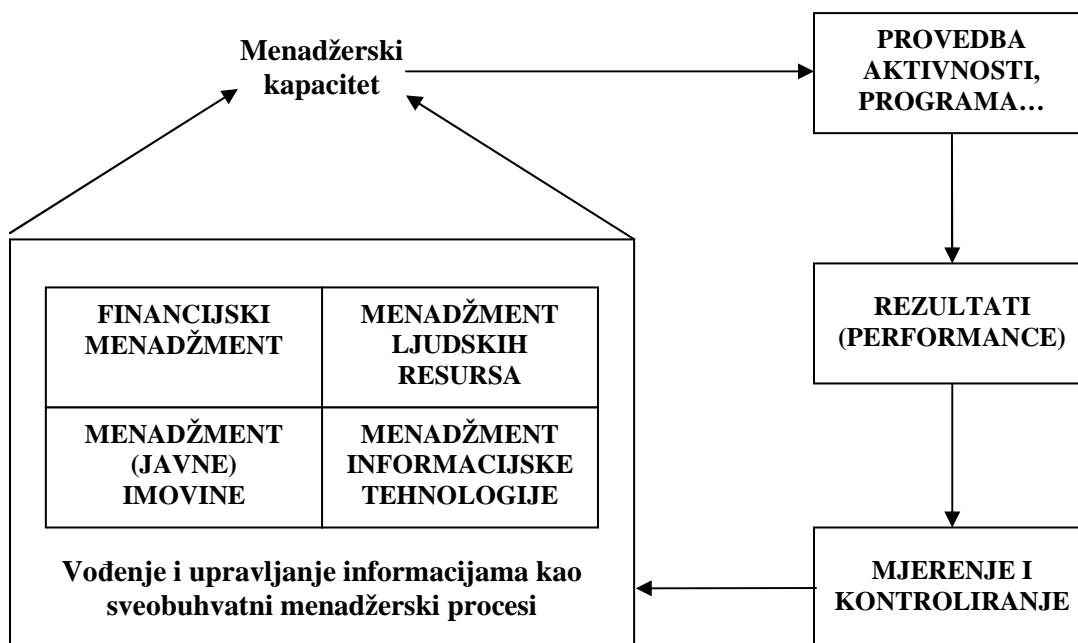
Brojni, kako do sada nedovoljno ispunjeni izazovi, tako i nove aktivnosti, traže i (pre)ispitivanje adekvatnog menadžerskog kapaciteta ravnatelja osnovnih škola, što podrazumijeva postojanje temeljnih menadžerskih kompetencija za upravljanje procesima i aktivnostima u školi. Iako je detaljnije istraživanje menadžerskog kapaciteta u javnom, odnosno neprofitnom sektoru izvan užeg područja interesa ovog rada, korisno je spomenuti da je ono predstavljalo jednu od značajnijih komponenti unapređenja javnog menadžmenta u SAD (Hou, Moynihan & Wallace Ingraham, 2003). Tom se prilikom, ipak, koristio znatno šire definiran kapacitet za menadžersku akciju, prikazan Slikom 1, a koji bi mogao biti od velike koristi za daljnje empirijsko istraživanje navedene problematike u Hrvatskoj.

³ Izvor: <http://www.azoo.hr/admin/fckeditor/File/Nacrt%20prijedloga%20zakona%20o%20odgoju%20i%20obrazovanju%20u%20osnovnoj%20skoli%20i%20srednjoskolskim%20ustanovama.pdf> (pregledano u lipnju 2008.)

Ukratko, trendovi s kojima će se zasigurno morati suočiti hrvatsko osnovno školstvo, uključuju decentralizaciju obrazovanja kao način za osnaživanje ("empowerment", engl.) i motiviranje prosvjetnih djelatnika u daljnjem usmjeravanju djelovanja škola prema zadovoljavanju potreba korisnika, te vanjsko i samostalno vrednovanje kvalitete, koje, ponovno, mora biti usmjereno prema istinskim potrebama krajnjih korisnika (Bezinović, 2004). Zbog toga je nužno utvrditi kakva je orijentacija osnovnih škola prema učenicima i njihovim roditeljima kao temeljnim korisnicima, te postoji li i kakav je međuodnos između orijentacije prema korisnicima i rezultata djelovanja (performansi) osnovnih škola u Hrvatskoj. S obzirom da se marketing i menadžment spominju kao ključne discipline u razumijevanju funkcioniranja neprofitnih organizacija (Helmine, Jegers & Lapsley, 2004), pa tako i njima bliskih ustanova, kao što su obrazovne institucije, to će se opisani procesi pokušati dovesti u kontekst postojećih, a napose potrebnih menadžerskih kompetencija ravnatelja hrvatskih osnovnih škola.

Slika 1.

Konceptualizacija menadžerskog kapaciteta u javnom i neprofitnom sektoru



Izvor: prilagođeno prema: Hou, Moynihan & Wallace Ingraham, 2003, str. 298.

2. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Kako je već naznačeno, izvjesno je da postoji raskorak između zahtjeva prilagođavanja hrvatskog obrazovnog sustava standardima koje nameće proces pridruživanja EU, te postojećeg kapaciteta u okviru osnovnoškolskog obrazovnog sustava. Kako bi se došlo do

preliminarne procjene navedenog raskoraka i definirala neka od najznačajnijih područja budućeg djelovanja, autori su kreirali i proveli anketno istraživanje ravnatelja osnovnih škola.

Temeljni instrument za prikupljanje podataka predstavljao je anketni upitnik, koji se odnosio na više područja iz menadžmenta i marketinga u obrazovanju. Samo prikupljanje primarnih podataka provedeno je na prigodnom uzorku od 210 ravnatelja hrvatskih osnovnih škola – sudionika godišnjeg skupa ravnatelja u travnju 2006. godine, i to u sklopu složenijih projekata analize kapaciteta neprofitnog sektora u Hrvatskoj, odnosno menadžerskih i marketinških sposobnosti ravnatelja u hrvatskom osnovnom školstvu⁴.

Od 210 upitnika distribuiranih ravnateljima osnovnih škola, popunjeno je 204, koja su, u daljnjem tijeku istraživanja kodirana i unesena u softverski paket SPSS (Statistical Package for Social Science), uz pomoć kojeg je obavljena statistička analiza, čiji se rezultati prezentiraju u sljedećem dijelu rada. Pritom treba upozoriti i na neka ograničenja korištenog metodološkog pristupa koji se, prvenstveno, odnose na: (a) određenu subjektivnost rezultata, koja proizlazi iz korištenja samostalne procjene performansi od strane anketiranih ravnatelja, te (b) korištenja prigodnog uzorka, koji pruža preliminarni uvid u opće trendove u okviru promatrane populacije i daje dobru osnovicu za daljnje istraživanje razmatrane problematike. S obzirom da je u Hrvatskoj, prema podacima iz svibnja 2008. godine⁵, aktivno 936 osnovnih škola, to se dobiva i relativno respektabilna stopa povrata, koja obuhvaća 21,79% ukupne populacije osnovnoškolskih institucija u Hrvatskoj. Navedeno se, s obzirom na iskustva drugih empirijskih studija u neprofitnom sektoru (Hager, Wilson, Pollak & Rooney, 2003), može smatrati zadovoljavajućim za donošenje relevantnih zaključaka o istraživanoj problematici.

Logički okvir koji je, u okviru predmetnog istraživanja, korišten za samostalnu procjenu performansi osnovnoškolske institucije, oslanja se na agregatnu (sintetsku) procjenu učinkovitosti djelovanja škole, koja je, nadalje, razložena na osam pojedinačnih komponenata: (a) učinkovitost menadžera (ravnatelja/ravnateljice), (b) kvalitetu timskog rada u obrazovnoj instituciji, (c) opću procjenu kvalitete ljudskih resursa u okviru institucije, (d) primjerenost materijalnih resursa za postizanje misije, ali i operativnih zadaća obrazovnog procesa, (e) primjerenost izvannastavnih aktivnosti željama i potrebama ključnih ciljnih skupina škole, (f) uspješnost u provedbi sektorskih partnerstava (odnosno kooperativnih programa s drugim osnovnoškolskim institucijama), (g) uspješnost u provedbi međusektorskih partnerstava unutar lokalne zajednice i (h) uspješnost u upravljanju odnosom s relevantnim ministarstvom (odnosno Ministarstvom znanosti, obrazovanja i športa RH). Sve su varijable mjerene na standardnoj Likertovoj skali s pet razina procjene uspješnosti – od potpune nezadovoljavajuće (1) do izvrsne (5).

Pritom treba napomenuti da se navedeni pristup samostalnog vrednovanja ne poklapa s konceptom samovrednovanja djelovanja škole, koji se u obliku pilot projekta provodi u odabranim osnovnim školama u RH⁶. Naime, dok se samovrednovanje djelovanja osnovne

⁴ Navedeno se istraživanje provodi u okviru znanstvenog projekta *Procjena i unapređenje kapaciteta civilnog društva za pružanje socijalnih usluga*, podržanog od strane Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa RH.

⁵ Vidjeti: <http://public.mzos.hr/fgs.axd?id=13750> (pregledano u lipnju 2008.).

⁶ Izvor: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (2007): Uvod u projekt *"Samovrednovanje u osnovnim školama"*, http://www.ncvvo.hr/drzavnatura/c/document_library/get_file?folderId=10&name=DLFE-183.pdf (pregledano u lipnju 2008.).

škole može (i treba) shvatiti kao tek jedan od koraka u kompleksnom procesu osiguranja kvalitete rada osnovnih i srednjih škola⁷, u predmetnom se istraživanju radi o jednostavnoj i subjektivnoj procjeni jednokratnog ispunjavanja prethodno postavljenih menadžerskih ciljeva kroz vrednovanje rezultata rada (performansi) škole od strane menadžera – ravnatelja.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prosječne vrijednosti i standardne devijacije rezultata samostalne procjene organizacijskih performansi hrvatskih osnovnih škola, kao i ukupan broj odgovora na pojedino pitanje u anketnom upitniku (N) prikazuje Tablica 1. Pritom se može zaključiti da je opća (sintetska) procjena organizacijskih performansi osnovnih škola relativno visoka (4,07), iako se može postaviti pitanje međusobno suprotstavljenih procjena dobivenih na temelju različitih pokazatelja, o čemu će se raspravljati u nastavku rada.

Tablica 1.

Rezultati sintetske i analitičke samoprocjene ukupne i komponenata organizacijskih performansi hrvatskih osnovnih škola

Element	Sintetska samoprocjena	Analitička samoprocjena pojedinih komponenata organizacijskih performansi							
		(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
N (broj ispitanika)	194	201	200	204	204	203	204	203	197
Prosjek	4,07	3,42	3,39	3,28	3,03	3,20	3,11	3,21	2,91
Stand. devijacija	0,74	0,72	0,76	0,71	0,87	0,78	0,87	0,89	0,78

Izvor: Rezultati istraživanja

Teško je tvrditi koji je od provedenih alternativnih (sintetskog nasuprot analitičkog) pristupa utvrđivanju organizacijskih performansi realističniji, iako se može pretpostaviti da su anketirani ravnatelji imali većih ograničenja u prosudbi ukupnih performansi škole, odnosno onih njenih komponenata koje se mogu smatrati “osjetljivim” (kao što je, primjerice, evaluacija odnosa između institucije i nadležnog ministarstva).

⁷ Vidjeti, primjerice, austrijski vodič za samovrednovanje djelovanja škola, dostupan na internetskoj adresi <http://www.azoo.hr/admin/fckeditor/File/Kriteriji%20i%20indikator%20kvalitete%20škola.doc> (pregledano u lipnju 2008.).

Tablica 2.**Distribucija sintetske procjene organizacijskih performansi osnovnih škola**

PROCJENA ORGANIZACIJSKIH PERFORMANSI	Frekvencija	%	% (uzevši u obzir pitanja bez odgovora)
Nedovoljne	0	0	0
Zadovoljavajuće	4	1,96	2,06
Dobre/prosječne	35	17,16	18,04
Vrlo dobre	99	48,53	51,03
Izvrzne	56	27,45	28,87
Bez odgovora	10	4,90	/
UKUPNO	204	100,00	100,00

Izvor: Rezultati istraživanja

U daljnjem se istraživanju pokušalo validirati samostalno procijenjene organizacijske performanse na temelju međudnosa (“interne”) percepcije postignutih performansi i (“eksterne”) uspješnosti u zadovoljavanju želja i potreba korisnika, odnosno orijentacije škole prema krajnjim korisnicima (primarnim ciljnim skupinama). S obzirom da se učenici i njihovi roditelji mogu, od niza strana zainteresiranih za djelovanje osnovnoškolske institucije (“stakeholdera”), izdvojiti kao temeljni konstituent marketinške orijentacije, u upitnik je uključena i skupina pitanja vezana uz orijentaciju škole prema ispunjavanju potreba navedene skupine, koja su korištena za konstrukciju kontrolne varijable.

Pritom se pošlo od jednog dijela analitičkog postupka, koji su za potrebe mjerenja marketinške orijentacije razvili Hooley, Saunders i Piercy (1998), prethodno već uspješno korištenog u mjerenju marketinške orijentacije različitih neprofitnih organizacija u Hrvatskoj (primjerice, u narodnim knjižnicama – vidjeti: Pavičić, Renko i Alfirević, 2001). U tom su smislu iz šireg modela izdvojene sljedeće komponente: (1) redovito prikupljanje informacija o učenicima i njihovim roditeljima kao primarnoj ciljnoj skupini, (2) procjena zadovoljstva o učenicima i roditeljima kao ključnom cilju djelovanja osnovnoškolske institucije, (3) procjena učinkovitosti aktivnosti usmjerenih prema povećanju zadovoljstva učenika i roditelja, (4) stupanj uključenosti cjelovitog osoblja institucije u aktivnosti usmjerene prema povećanju zadovoljstva učenika i roditelja, te (5) identifikacija različitih potreba učenika i roditelja. Kako bi se osigurala usporedivost s prethodno prikupljenim podacima o organizacijskim performansama, analitičke komponente kontrolne varijable i same su zasnovane na standardnoj Likertovoj skali od 5 razina: od “potpuno nezadovoljavajuće” (1) do “izvrzne” (5).

S obzirom da su prikupljeni podaci o pet komponenti orijentacije prema učenicima i njihovim roditeljima, to se konačni pokazatelj (indeks), korišten kao kontrolna varijabla, može dobiti bilo izračunavanjem aritmetičke sredine pojedinih komponenti ili jednostavnim agregiranjem vrijednosti pojedinih analitičkih pokazatelja. Vrijednost indeksa, izračunata kao prosječna aritmetička sredina svih pet analitičkih komponenata, iznosi 3,02, što se može interpretirati u

smislu relativno niske orijentacije prema zadovoljavanju potreba učenika i njihovih roditelja kao ključnih korisnika. Nadalje, sličan se zaključak može dobiti i ako se indeks orijentacije prema korisnicima konstruira zbrajanjem pojedinih ocjena, pri čemu minimalna vrijednost tako formirane kontrolne varijable iznosi 5, a maksimalna vrijednost 25. U tom smislu, mjerna ljestvica je formirana na način da se vrijednosti između 5 i 11 mogu smatrati niskom, vrijednosti između 12 i 18 prosječnom, a vrijednosti između 19 i 25 visokom razinom marketinške orijentacije. Tablica 3. ilustrira vrijednosti indeksa orijentacije prema korisnicima, utemeljenog na prethodno opisanim diskretnim vrijednostima. Vrlo je ilustrativno da se, pritom, od anketiranih u prigodnom uzorku, čak 69,1% škola može svrstati u skupinu institucija s lošom, preostalih 30,9% sa osrednjom, a niti jedna u skupinu institucija s visokom razinom orijentacije prema korisnicima.

Tablica 3.

Kategorijski izražen indeks orijentacije osnovnih škola prema korisnicima

KATEGORIJE INDEKSA MARKETINŠKE ORIJENTACIJE OSNOVNIH ŠKOLA	Frekvencija	%	% (uzevši u obzir pitanja bez odgovora)
Niska	132	64,71	69,1
Prosječna	59	28,92	30,9
Visoka	0	0	0
Indeks se ne može izračunati zbog odgovora koji nedostaju	13	6,4	0
UKUPNO	204	100,0	100,0

Izvor: Rezultati istraživanja

Kontrola međuodnosa između sintetske samoprocjene organizacijskih performansi i stupnja orijentacije prema korisnicima (pri čemu se, u oba slučaja, koriste kategorijski izražene varijable), izvršena je uz pomoć “križanja” prikazanog u Tablici 4.

Tablica 4.

“Križanje” između vrijednosti sintetske samoprocjene organizacijskih performansi i stupnja marketinške orijentacije osnovnih škola

MEĐUODNOS ORGANIZACIJSKE PERFORMANSE –ORIJENTACIJA PREMA KORISNICIMA		Stupanj orijentacije prema korisnicima		UKUPNO
		Niska	Prosječna	
Sintetska samoprocjena org. performansi	Nezadovoljavajuće	0	0	0
	Zadovoljavajuće	3	1	4
	Dobre/prosječne	23	12	35
	Vrlo dobre	62	30	92
	Izvrzne	37	15	52
Ukupno		125	58	183

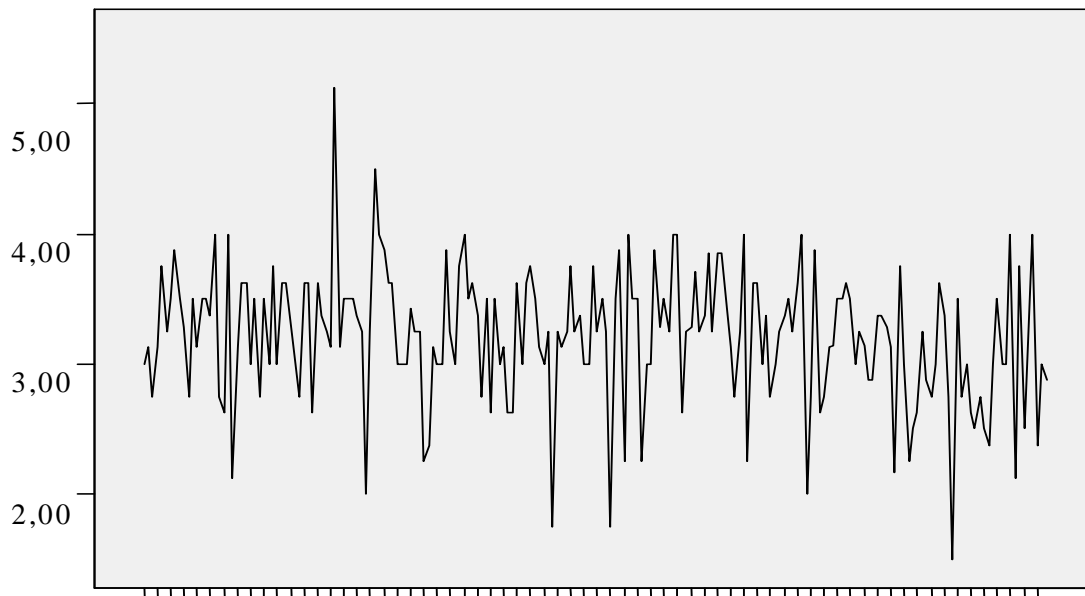
Izvor: Rezultati istraživanja

Iako se, na prvi pogled, može ustvrditi da postoji međuovisnost, koja se iskazuje u povezanosti viših razina organizacijskih performansi s višim stupnjem orijentacije prema korisnicima, formalni (statistički) dokaz ovakve tvrdnje nije moguće provesti. Naime, hi-kvadrat test, pogodan za statistički relevantno utvrđivanje povezanosti između varijabli, nije moguće provesti, s obzirom da više od 20% polja u dobivenoj tablici križanja ima frekvenciju nižu od 5. Pritom je zanimljivo da, bez obzira na percipiranu razinu performansi, ocijenjenu od strane ravnatelja – menadžera, prevladavaju škole s niskim stupnjem u odnosu na one s prosječnim stupnjem orijentacije prema korisnicima. U skladu s prethodno prikazanim rezultatima (Tablica 3.), u uzorku ispitivanih osnovnih škola nije se našla niti jedna s visokim stupnjem orijentacije prema korisnicima, pa i nije moguće dovesti u vezu visoku razinu orijentacije prema korisnicima s procjenom performansi institucije.

Kako bi se, ipak, u daljnjem tijeku analize mogla koristiti kvantitativne metode, to je konstruiran alternativni, analitički zasnovan indeks organizacijskih performansi, za kojeg se, kako je i ranije naznačeno u radu, uvjetno može smatrati da je nešto pouzdaniji od sintetske procjene performansi. Kako bi se izračunala ukupna vrijednost organizacijskih performansi iz procjene komponenti (a-h), prikazanih u Tablici 1, to je izračunata aritmetička vrijednost navedenih komponenti performansi za sve anketirane škole, čime se dobiva alternativna samoprocjena, koja daje prosječnu vrijednost od 3,2095 (na Likertovoj skali, uz minimalnu ocjenu 1 i maksimalnu ocjenu 5). Ukupna vrijednost samostalno procijenjenih organizacijskih performansi dobivena na analitički način ima relativno visoku standardnu devijaciju od 4,07. Očito je da se radi o priličnom odstupanju od prethodno prezentirane srednje ocjene organizacijskih performansi od 4,07, što ukazuje na iznimnu opreznost s kojom treba interpretirati rezultate samoocjenjivanja u obrazovnom sektoru, ali i relativno visoko “rasipanje” rezultata, koje je vidljivo iz visoke standardne devijacije, ali i grafičkog prikaza distribucije analitičkog indeksa organizacijskih performansi osnovnih škola (Slika 2).

Slika 2.

Grafički prikaz distribucije analitički zasnovanog indeksa samostalno procijenjenih organizacijskih performansi osnovnih škola



Izvor: Rezultati istraživanja

Alternativni (analitički zasnovan) indeks organizacijskih performansi je numerička varijabla, što omogućava statističku usporedbu s numerički izraženim indeksom orijentacije osnovnih škola prema korisnicima, kako bi se ustvrdilo postojanje mogućih (među)ovisnosti između promatranih aspekata djelovanja osnovnoškolskih institucija. S obzirom da promatrane varijable nisu bile normalno distribuirane, to je, umjesto uobičajenog Pearsonovog koeficijenta korelacije (R), korišten Spearmanov koeficijent, zasnovan na usporedbi rangova vrijednosti predmetnih varijabli.

Dobiveni rezultati su izrazito zanimljivi: naime, pronađena je statistički značajna (na razini pouzdanosti od 1%) i relativno slaba (vrijednosti Spearmanovog koeficijenta od -0,198), ali negativna korelacija između analitički mjerenih organizacijskih performansi i mjere orijentacije anketiranih osnovnih škola prema korisnicima. Radi se o pomalo iznenađujućem rezultatu, koji bi mogao ukazati da je postojeća menadžerska i marketinška praksa djelovanja osnovnih škola kontraproduktivno, s obzirom da je percepcija ukupne uspješnosti negativno povezana s ocjenom orijentacije prema učenicima i njihovim roditeljima kao temeljnim korisnicima obrazovnog procesa/aktivnosti.

S obzirom na ograničenja poduzetog istraživanja, teško je donijeti potpuno pouzdan zaključak o “internoj” orijentiranosti postojećeg djelovanja hrvatskih visokoškolskih institucija, što bi podrazumijevalo nedovoljno razmatranje želja i potreba krajnjih korisnika obrazovnih usluga, ali svakako se radi o relevantnom rezultatu, koji ukazuje na potrebu ozbiljnih daljnjih

istraživanja razmatrane problematike menadžmenta, odnosno marketinga u obrazovnom sektoru.

4. IMPLIKACIJE PO MENADŽERSKU PRAKSU U OBRAZOVNOM SEKTORU I DALJNJE ISTRAŽIVAČKE ZADATKE

Zaključni rezultati empirijskog istraživanja, iako samo preliminarne prirode, te utemeljeni na prigodnom uzorku (koji, zbog toga, imaju i ograničenu pouzdanost), ukazuju da postoje značajne potrebe daljnjeg istraživanja menadžerske i marketinške prakse u okviru hrvatskog obrazovnog sektora. Dobiveni preliminarni rezultati, nadalje, ukazuju na potencijalno značajne nedostatke razvoja profesionalnog (neprofitnog) menadžmenta i marketinga u okviru ovog područja društvenog djelovanja, kako s obzirom na relativno nisku orijentaciju proučavanih institucija prema korisnicima, tako i negativni međuodnos između percepcije organizacijskih performansi i marketinške orijentacije.

Određeni se pomaci unutar obrazovnog sektora, ipak, događaju, što potvrđuju i povratne informacije, što ih je od srednjih škola u 2007. godini dobio Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja, a koji se odnose na korištenje rezultata vanjskog vrednovanja znanja (nacionalnih ispita) za samovrednovanje škola (NCVVO, 2008a), kao i buduće planove djelovanja navedene institucije (NCVVO, 2008b). Naime, većina je škola iskazala da je formalno uvođenje sustava kontrole kvalitete utemeljeno na samovrednovanju već bilo od velike ili barem značajne koristi za daljnji organizacijski razvoj (ibid., str. 100.), dok je percepcija buduće korisnosti još i povoljnija (ibid., str. 101.). Na žalost, ovakvi podaci za osnovne škole ne postoje, što je i donekle razumljivo, s obzirom da se navedeni projekt još uvijek nalazi u fazi pilot-ispitivanja.

Iako kontrola kvalitete, bez obzira radi li se o samovrednovanju ili eksternom vrednovanju, predstavlja samo jedan segment ukupnih marketinških i menadžerskih kompetencija ravnatelja – menadžera, nju će, kao i ostale relevantne inicijative, biti vrlo teško provesti, s obzirom na opisano stanje profesionalnog (neprofitnog) marketinga i menadžmenta u osnovnim školama. Zbog toga je potrebno uložiti značajan napor u daljnju edukaciju ravnatelja hrvatskih osnovnih i srednjih škola u području neprofitnog menadžmenta i marketinga, kako bi se ubrzale reforme i postigli europski standardi, za čijom se implementacijom teži i u cjelovitom hrvatskom obrazovnom sektoru. Iako su određeni pomaci u tom smislu već i napravljeni⁸, radi se prvenstveno o rješavanju konceptualnih pitanja, zbog čega se drži da bi u školskoj (akademske) godini 2009/2010. trebalo napraviti i prve konkretne iskorake u tom smislu. Pritom je posebno važno napomenuti da bi u implementaciji takvih projekata, u skladu s prijedlogom novog Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj školi i srednjoškolskim ustanovama, trebalo angažirati multidisciplinarnе timove iz visokih učilišta i drugih obrazovnih ustanova iz sustava⁹, koji bi se, zasigurno, morali pozabaviti i opisanim problemom neadekvatnog menadžerskog kapaciteta ravnatelja.

⁸ Izvor: <http://www.azoo.hr/nadkategorija/ravnatelji/12> (pregledano u lipnju 2008.).

⁹ Vidjeti članak 115. (str. 42-43.) nacрта prijedloga predmetnog Zakona.

LITERATURA

Alfirević, N.; Batarelo, V. J.; Jelenc, L. (2006): Donor Relationship Management in Nonprofit Organizations: From Fund-Raising to Collaborative Intersectoral Approaches, Proceedings of the Third International Research Conference 'CIRCLE', Faculty of Economics and Business Zagreb, 21-22. travnja 2006, str. 337-346

Bezinović, P. (2004): Samovrednovanje u funkciji unapređivanja kvalitete škola - Europska iskustva i hrvatske mogućnosti Institut za društvena istraživanja u Zagrebu – Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja, Zagreb (dostupno na: <http://www.idi.hr/vrednovanje/razno/pdfs/lovran%202003.pdf>; pregledano u lipnju 2008.); prethodno izloženo na 27. školi pedagoga: Promjenama do uspješnog učenja i kvalitetne škole, 13-15. studenog 2003., Lovran

Bezinović, P.; Ristić Dedić, Z. (2004): Škola iz perspektive učenika: Smjernice za promjene, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu – Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja, Zagreb (dostupno na: <http://www.nszssh.hr/aktualno/skola%20iz%20perspektive%20ucenika.pdf>; pregledano u lipnju 2008.)

Bežovan, G.; Ivanović, M. (2006): Razvoj civilnog društva u Hrvatskoj, United Nations Development Programme in Croatia, Zagreb

Bishop, M. (2006): The business of giving (A survey of wealth and philanthropy), The Economist, 25. veljače, str. 1-3.

Buble, M. (2006): Management, Ekonomski fakultet Split, Split

Dart, R. (2004): Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 33, No. 2, str. 290-310.

Hager, M. A.; Wilson, S.; Pollak, T. H.; Rooney, P. M. (2003): Response Rates for Mail Surveys of Nonprofit Organizations: A Review and Empirical Test, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 32, No. 2, str. 252-267.

Hall, R. L. (1996): Organizations: Structures, Processes, and Outcomes, Prentice Hall, Englewood Cliffs

Helmine, B., Jegers, M., Lapsley, I. (2004): Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 15, No. 2, str. 101-116.

Hooley, G. J., Saunders, J. A., Piercy, N. F. (1998): Marketing Strategy & Competitive Positioning, London, Prentice Hall Europe

Hou, Y., Moynihan, D. P., Wallace Ingraham, P. (2003): Capacity, Management and Performance: Exploring the Links, The American Review of Public Administration, Vol. 33, No. 3, str. 295-315.

Lohmann, R. A. (2007): Charity, Philanthropy, Public Service, or Enterprise: What are the Big Questions of Nonprofit Management Today?, Public Administration Review, Vol. 67, No. 3, str. 437-444.

Ministarstvo prosvjete i športa Republike Hrvatske (MPŠ) (2002): Projekt hrvatskog odgojno-obrazovnog sustava za XXI stoljeće Zagreb

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske (MZOS) (2005): Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005-10, Zagreb

Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NCVVO) (2008a): Izvještaj o radu Centra 2007., http://dokumenti.ncvvo.hr/Dokumenti_centra/Izvjestaj/izvjestaj-07.pdf (pregledano u lipnju 2008.)

Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NCVVO) (2008b): Plan poslovanja Centra 2008., http://dokumenti.ncvvo.hr/Dokumenti_centra/Plan/plan-08.pdf (pregledano u lipnju 2008.)

Pavičić, J. (2003): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb

Pavičić, J.; Renko, N.; Alfirević, N. (2001): Role Of Marketing Orientation and Competitive Analysis in Improving Competitiveness of The Non-Profit Sector - Theoretical Background and Empirical Evidence from The Croatian Public Libraries, Proceedings of the 4th International Conference "Enterprise in Transition", Split - Hvar, Ekonomski fakultet Split, str. 115-116. (prošireni sažetak u zborniku); str. 422-437. (puni rad na CD-ROM-u)

Vlada Republike Hrvatske (VRH) (2004): Strategija obrazovanja odraslih (prijedlog), Zagreb

ORGANIZACIJSKE PERFORMANSE I ORIJENTACIJA HRVATSKIH OSNOVNIH ŠKOLA PREMA TEMELJNIM CILJNIM SKUPINAMA

SAŽETAK

Problem utvrđivanja međuovisnosti rezultata djelovanja (performansi) neprofitnih organizacija i orijentacije prema korisnicima predstavlja značajan izazov, kako menadžerima samih neprofitnih organizacija, tako i istraživačima zainteresiranim za navedenu problematiku. Pritom primjena modificiranih menadžerskih tehnika iz profitnog sektora predstavlja jednu od mogućih alternativa, iako bi prilikom analize neprofitnih organizacija u obzir trebalo uzimati i njihov doprinos društvu, percipiran od strane zainteresiranih strana. U ovom radu, autori primjenjuju metodologiju samostalnog vrednovanja postizanja ciljeva djelovanja (performansi) osnovnih škola na prigodnom uzorku ravnatelja - menadžera. Preliminarni rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da su promatrane dvije varijable negativno korelirane, što bi moglo ukazati na činjenicu da je menadžerska praksa u navedenim organizacijama kontraproduktivna. Iako navedeno područje traži daljnje istraživanje, vrlo je vjerojatno da, unutar obrazovnog sektora, postoji vrlo izražena potreba za obrazovanjem u području neprofitnog menadžmenta i marketinga.

JEL: I21, M38, H41

Ključne riječi: *osnovno obrazovanje, upravljanje performansama, marketinška orijentacija*